

La meditazione nel mondo del lavoro: presupposti e ricerche

VITTORIO MASCHERPA e PAOLA LAMBERTI

1. La meditazione vigile

Una premessa, anzitutto, ci pare indispensabile, e questo perché il termine “meditazione” comprende una gamma così vasta di accezioni che risulta praticamente impossibile darne per scontato il significato senza incorrere nel rischio dell’ambiguità e dell’equivoco.

E dunque iniziamo col precisare che per noi – e all’interno di questo lavoro – il termine “meditazione” è sinonimo di “pratica della consapevolezza”, a indicare quell’*esercizio dell’essere* che, allenato con metodi e tecniche diverse, si compendia in una semplice e pura *percezione del proprio esistere*.

Una “presenza a se stessi” che è, insieme, auto-coscienza e coscienza della realtà, entrambe non mediate da alcuna categoria mentale. Ciò che – potremmo dire – consente di affermare “Io sono” al di là di ogni dubbio e di ogni argomentazione, e senza la necessità di far seguire al verbo *essere* alcun predicato.

Ecco allora che, in questa accezione, il termine meditazione indica sia un modo di essere coscienti di sé e del mondo (dunque uno stato della coscienza), che lo strumento per raggiungere e accrescere tale stato.

Come dire che *si esercita la consapevolezza per essere o diventare sempre più consapevoli*.

Da un punto di vista puramente tecnico, invece, questa forma di meditazione può essere definita come una “meditazione vigile”, per distinguerla da altre forme di pratica – pure indicate con lo stesso termine – volte piuttosto

ad una attenuazione della coscienza ordinaria o alla ricerca di stati di coscienza alterati¹, dal rilassamento alla trance.

Tipico di alcune tradizioni – Zen e Vipassana sono forse le più diffuse in occidente – questo approccio enfatizza, al contrario, il ruolo della consapevolezza, della lucidità e della “presenza mentale” al punto da considerarle condizioni indispensabili per il conseguimento del vero stato meditativo.

Lo stato di equilibrio psicofisico indotto dalla pratica, non si accompagna infatti qui a un’attenuazione della coscienza sensoriale, ma, al contrario, a uno stato di particolare e intensa vigilanza sulla realtà esterna e interna, che diventa così il vero “oggetto di meditazione”. Un oggetto però che non viene indagato analiticamente attraverso le categorie della ragione, bensì osservato nel suo manifestarsi con il massimo della lucidità, e senza cercare di arrivare a giudizi di merito o interpretazioni.

Quattro infatti sono i presupposti centrali della pratica della meditazione vigile, dal punto di vista tecnico e metodologico:

- attenzione attiva e orientata all’esperienza presente

È una costante sorveglianza su tutto ciò che accade durante la pratica, sia “all’interno” di se stessi (sensazioni fisiche, pensieri, stati emotivi), sia all’esterno, nell’ambiente circostante.

Un essere *esattamente e interamente lì dove si è*: un prendere atto, attraverso i sensi, della realtà nella quale ci si trova immersi. La percezione, in questo caso, è usata come un’ancora per evi-

tare che la mente si distraiga, che si assopisca o si perda in fantasie, ricordi, anticipazioni.

Un esercizio del *qui-e-ora*: una coscienza ben desta e tutt'altro che attenuata; una qualità di presenza che è quanto più distante non si potrebbe dall'immagine del meditante "estraniato" dal mondo, immerso nei propri pensieri o perduto in una qualche realtà alternativa.

- non giudizio

Corrisponde a una peculiare caratteristica di accettazione dell'esperienza in atto "così com'è", senza che venga sottoposta ad alcun processo di interpretazione o di valutazione.

La qualità vigile e attiva che abbiamo visto, infatti, non corrisponde a una classificazione di ciò che viene percepito attraverso i sensi, ma è piuttosto un *prendere atto* della propria percezione, senza preoccuparsi di interpretarne i dati né di trarne alcuna rappresentazione mentale.

Un vero e proprio allenamento all'*oggettività*, dunque, che non vuole porsi in antitesi o sostituirsi a una catalogazione dell'esperienza (utile e necessaria per muoversi nel quotidiano), ma piuttosto portare a scoprire la differenza fra *percezione* e *rappresentazione*, mettendoci con ciò al riparo dal rischio di scambiare il nostro giudizio sui fatti per i fatti stessi.

Questo atteggiamento di osservazione dell'esperienza in atto al di là di ogni elaborazione critica, così, diventa la chiave per una scoperta del mondo che è anche, insieme, scoperta di se stessi al di là dei filtri e delle mediazioni operate da atteggiamenti mentali non sempre lucidi e obiettivi, e comunque necessariamente influenzati dall'esperienza passata, dalla cultura, dai sistemi di credenze e dalle emozioni in corso.

- consapevolezza, o meta-coscienza

È la "coscienza dell'essere coscienti", un livello di consapevolezza di sé più ampio, che non si limita a "sapere" del proprio esistere ma vuole *constatarlo*.

Un'esperienza dell'*esserci* (il *dasein* di Heidegger) che non passa attraverso il ragionamento

ma attraverso una presa d'atto diretta, immediata e continuativa. Quasi un'*accorgersi* o un'*ricordarsi* di sé che però non si limita a un singolo atto della coscienza, ma viene protratto nel tempo, come un atteggiamento o una condizione.

- accoglimento benevolente

Una caratteristica, questa, che potrebbe essere letta come una sorta di "traduzione laica" della qualità indicata nei canoni buddisti come *metta*, quella "amorevole gentilezza incondizionata" che rappresenta la base stessa della *compassione*, e che nasce dalla comprensione della fondamentale unità di tutti gli esseri.

Un esercizio, quello che propone la meditazione vigile, che però abbiamo definito "laico", in quanto non si sviluppa a partire dall'accettazione di un principio di verità – come appunto potrebbe essere l'unità di tutti gli esseri – o di un dovere imposto dall'adesione a una via (la *metta* è una delle dieci *paramita*, qualità o virtù del *bodhisattva*), e nemmeno da un sentire di tipo devozionale, ma scaturisce primariamente dall'esperienza di pratica, come atteggiamento verso se stessi e verso tutto ciò che accade dentro e fuori di sé.

È basandosi proprio su questi principi fondamentali della meditazione vigile, incorporata da ogni contesto dottrinario che, sul finire degli anni '70, un biologo americano, Jon Kabat-Zinn, ha messo a punto un metodo per la riduzione dello stress – *MMBSR*, o *Mindfulness Meditation Stress Reduction System* – oggi conosciuto semplicemente come "mindfulness" e ampiamente diffuso in tutto il mondo occidentale soprattutto grazie a numerosi studi che ne hanno evidenziato gli effetti positivi non solo sulla salute e sul benessere psicofisico, ma anche relativamente all'area relazionale e a quella prestazionale².

Anche se il termine "mindfulness" è ormai associato in modo quasi inscindibile a questo tipo di tecniche, d'altra parte non va dimentica-



Il Buddha del giardino di meditazione nel Centro Teosofico di Naarden, in Olanda.

to che si tratta di un termine generico – e non della denominazione di un sistema – e come tale certamente sostituibile con l’italiano “consapevolezza” o, ancor meglio, con il termine “sineidesi” che – fondendo in sé due radici greche che riportano ai concetti di “con/insieme” e “vedere” – esprime con assoluta precisione il concetto di una conoscenza diretta, non mediata da alcuna interpretazione, che viene dall’essere “uno con l’oggetto della contemplazione”.

2. Meditazione e lavoro

Due sono gli ostacoli che – quasi invariabil-

mente – ci si trova a dover affrontare quando si tratta il tema della meditazione nel mondo del lavoro e delle imprese. Due preconcetti che, pur provenendo da posizioni diametralmente opposte, in qualche modo si trovano a coincidere nell’unico effetto di un’opinione che considera inadeguato – quasi “sconveniente” – un connubio tra due mondi apparentemente così lontani e diversi.

Da un lato, dunque, una posizione di tipo “mistico-integralista”, che considera la meditazione come qualcosa di intrinsecamente troppo elevato e puro per contaminarsi con un conte-

sto in cui vigono leggi come quella del profitto, della funzionalità e dell'efficacia.

E, all'estremo opposto, chi invece, in virtù di un'ottica di tipo pragmatico-razionalista, ritiene quanto meno inutile sprecare tempo e risorse per qualcosa che sembra sconfinare nel pensiero astratto e nella filosofia e che, soprattutto, non mostra un immediato ritorno in termini di interesse concreto.

Due esempi potrebbero essere sufficienti per rispondere alla prima di queste obiezioni, e sono quelli portati dalla tradizione zen e dal monachesimo benedettino, approcci nei quali il lavoro è di fatto parte integrante della pratica di autorealizzazione e di ascesi.

È il *fare* nella sua dimensione più pura ed essenziale, rivelazione dell'*essere* e suo aspetto dinamico e manifesto.

Ecco dunque che la pratica della meditazione e della preghiera, in questa accezione, può essere svolta indifferentemente nell'immobilità e nell'azione, operando all'interno di se stessi oppure all'esterno, prendendo come oggetto di pratica la propria realtà interiore oppure quella esteriore.

Ciò che fa la differenza, allora, non è il luogo – che sia un monastero, un chiostro o un reparto produttivo – e nemmeno il tipo di lavoro svolto, ma piuttosto il fine, l'atteggiamento, la qualità della mente e dello spirito con i quali ci si accosta alla dimensione del fare e al lavoro stesso.

È attraverso questa attitudine che il lavoro diviene "amore rivelato" – come scrive il poeta mistico Kahlil Gibran – preghiera, pratica, servizio.

Quanto alla seconda obiezione – quella che ritiene la meditazione troppo poco "concreta" per trovare posto nei luoghi della produttività, basterebbe considerare le attuali esigenze del mondo del lavoro, per rendersi conto che questa non solo è priva di fondamento, ma che – paradossalmente – è proprio l'approccio rigo-

rosamente pragmatico-razionalista a peccare di scarsa concretezza!

È proprio perché le esigenze del mondo del lavoro sono cambiate, e oggi – oltre che disumana – la visione di un uomo-macchina e di un uomo-ingranaggio (il lavoratore quale "contorno inutile di un paio di braccia", come ebbe a dichiarare Henry Ford) è inattuale, controproducente e disfunzionale, che uno strumento di "formazione umana integrale" com'è la meditazione può trovare piena e lecita applicabilità.

Oggi nel mondo del lavoro occorrono persone *intere*, che non si limitino ad eseguire passivamente un compito assegnato, ma *sappiano* e *vogliono* pensare, migliorare, esprimere passione, ingegno³ creatività, volontà di miglioramento e desiderio di eccellenza.

Caratteristiche, queste, che non appartengono certo al "lavoratore", inteso come ruolo temporaneo e limitato nella vita di un essere umano, ma alla persona nella sua interezza, e che dunque la coinvolgono per tutta l'estensione del suo essere, dalla sfera fisica a quella emotiva, mentale, etico-valoriale, transpersonale, spirituale.

Ecco dunque che ogni approccio rigidamente materialista, unicamente centrato su criteri di razionalità, che veda l'essere umano come un soggetto da addestrare all'efficienza o un computer da programmare, inevitabilmente finisce con l'essere molto meno funzionale, molto meno efficace – e perciò molto meno "concreto" – di un sistema, com'è appunto la meditazione, che invece da sempre si pone come uno strumento trasversale e attivo su tutti i piani dell'essere.

È in questa chiave, allora, che ben-essere e ben-fare trovano la loro naturale coincidenza, e il lavoro non è più solo uno strumento per ottenere denaro tramite il quale perseguire la realizzazione dei propri valori, scopi e significati esistenziali, ma diviene esso stesso un valore e uno strumento di auto-realizzazione.

3. Il progetto

Iniziato nel 2010 e tuttora in corso, il progetto di ricerca sugli effetti della meditazione vigile nell'ambito della sfera lavorativa e professionale si propone due obiettivi primari: da un lato quello di contribuire ad un progressivo miglioramento della qualità di vita nei luoghi e nel tempo di lavoro, e dall'altro quello di restituire un *sensu* al lavoro stesso, riscoprendone i valori ed enfatizzando la sua dimensione umanistica, esistenziale e interiore.

Non più, dunque, luogo di pena e di espiazione ("Ti guadagnerai il pane col sudore della fronte...") ma *ars*, manifestazione delle potenzialità dello spirito. Non più obbligo, necessità, dovere, ma piuttosto un'*occasione* di crescita umana e sociale, di sviluppo della consapevolezza e di auto-realizzazione.

Per raggiungere questi obiettivi, d'altra parte, non è sufficiente mostrare che la pratica della meditazione giova al benessere integrale delle persone, né evidenziare come essa possa contribuire a valorizzare la dimensione del *fare*, ma occorre anche valutarne gli effetti dal punto di vista prestazionale. Efficienza ed efficacia, infatti sono, nel campo del lavoro, necessità inderogabili, che non possono in alcun modo risultare compromesse da azioni volte a un aumento del benessere degli individui.

Si ricadrebbe, in questo modo, nella contrapposizione che dall'inizio dell'era industriale affligge le nostre imprese: efficacia contro benessere, interesse del singolo individuo-lavoratore contro interesse dell'impresa, esigenze delle persone contro esigenze di bilancio e profitto. Un tragico gioco al massacro dominato, in ogni caso, dall'egoismo, e dove solo la forza delle parti determina l'esito di un conflitto che appare inevitabile e insanabile.

Non è certo così nel monastero zen, dove ogni compito, da quello (apparentemente) più umile a quello (apparentemente) più importante, è allo stesso tempo occasione di pratica

– vera e propria meditazione in movimento – e testimonianza del sacro che pervade ogni aspetto dell'esistenza.

Ecco dunque che nel connubio fra meditazione e lavoro non trova posto alcuna ragione di conflitto, dato che il lavoro stesso giova in primo luogo a chi lo svolge. Questo stesso modo di accostarsi all'esecuzione di un compito, d'altra parte, è causa e garanzia di efficacia, nella misura in cui stimola al massimo grado la motivazione, l'attenzione e la cura nell'agire.

È proprio alla tradizione e alla pratica zen, infatti, che soprattutto abbiamo guardato nel definire i protocolli di pratica da applicare nella ricerca.

Diverse le ragioni che ci hanno spinto a questa scelta.

La prima è la radicale laicità che contraddistingue questo approccio e lo rende pienamente compatibile con ogni visione del mondo e con ogni sistema di credenze. Lo Zen – potremmo dire – non si occupa di definire se vi sia o meno una realtà *ulteriore* – oltre-umana o divina – focalizzandosi piuttosto sull'ottenimento di una "chiara visione" che semplicemente metta in grado l'essere umano di cogliere da sé, in modo diretto e non mediato, l'evidenza della realtà.

La seconda ragione è l'enfasi posta sulla pratica, in radicale antitesi con ogni forma di speculazione teorica o filosofica, ciò che porta lo Zen ad essere totalmente svincolato da ogni prerequisito di tipo culturale, e dunque realmente adatto a tutti e praticabile da chiunque, senza alcuna limitazione.

L'ultima delle ragioni di questa scelta è – come già ricordato – la profonda, essenziale fusione fra *essere* e *fare* che caratterizza la tradizione Zen e la rende particolarmente affine al mondo del lavoro e delle imprese. Una fusione, peraltro, che spiega e giustifica l'influsso che lo Zen ha esercitato, fin dalle sue origini, non solo sulle arti pure ma anche su quelle applicate: da quelle marziali all'artigianato, fino

ai più attuali sistemi di management e di gestione aziendale, nei quali è facile evidenziarne l'influenza sia rispetto alle premesse teoriche che nelle stesse modalità operative.

4. Le ricerche

Tre le ricerche che abbiamo finora condotto al fine di valutare i possibili collegamenti fra l'esercizio della consapevolezza e il benessere individuale e organizzativo.

La prima si è svolta nell'anno 2009 presso un'azienda di Parma – la Davines SpA – e ha riguardato un gruppo di 29 persone con età media di 38 anni e senza alcuna precedente esperienza nelle tecniche di meditazione. Di queste, 18 hanno partecipato al training e 11, con funzione di campione di controllo, non hanno svolto alcuna attività nel periodo in esame.

Il protocollo utilizzato per il training comprendeva esercizi di meditazione statica e dinamica, e si è sviluppato su un periodo di otto settimane, con:

- una sessione iniziale di circa 3 ore, destinata alle spiegazioni preliminari e a un primo approccio con la pratica;
- sette sessioni guidate di circa 90 minuti, a cadenza settimanale;
- una pratica giornaliera di circa 45 minuti per i restanti quattro giorni della settimana lavorativa, da svolgersi in gruppo ma senza la guida del trainer, all'interno dell'azienda, in uno spazio messo a disposizione per questo scopo.

La media effettiva delle presenze sull'intero periodo è stata del 75%.

Per la seconda ricerca, svolta nel 2011, abbiamo preso in esame un gruppo di 26 studenti del corso di Economia e gestione delle imprese dell'Università di Verona, con età media di 21 anni, suddivisi per estrazione in un campione sperimentale e uno di controllo, ciascuno composto da 13 soggetti. A seguito del ritiro di 4 partecipanti del gruppo di controllo, questo si è poi ridotto a 9 soggetti.

Anche in questo caso il gruppo di controllo non ha svolto alcuna attività specifica nel periodo in esame.

Per questa seconda indagine abbiamo utilizzato un protocollo più breve: una sessione guidata di circa un'ora per cinque giorni alla settimana per un periodo di due settimane.

La pratica, in questo caso, si è concentrata soprattutto sulla meditazione seduta, con esercizi basati sulla consapevolezza del corpo e del respiro.

La media delle presenze è stata del 97,7%.

L'ultima delle tre sperimentazioni ha riguardato invece un gruppo di 18 partecipanti a un training di otto settimane organizzato nei primi mesi del 2012 dalla Fondazione Giacomo Rumor - Centro Produttività Veneto di Vicenza nell'ambito di un progetto-laboratorio per la crescita umana e professionale. Il protocollo utilizzato è stato simile a quello della prima ricerca – otto sessioni guidate di due ore ciascuna a cadenza settimanale –, con l'unica differenza della pratica giornaliera, qui svolta singolarmente anziché in gruppo⁴.

Il campione era composto da nove uomini e nove donne, con un'età media di 43 anni, equamente divisi, come ruolo in azienda, fra titolari o dirigenti, manager, e impiegati o quadri.

Per la rilevazione dei risultati abbiamo utilizzato, nelle tre ricerche, diversi tipi di strumenti, con l'intento di rilevare gli effetti sia dal punto di vista soggettivo che da quello oggettivo:

- questionari di auto-valutazione e interviste semi-strutturate, per indagare soprattutto la percezione soggettiva degli effetti della pratica;
- un test multidimensionale per la quantificazione dei sintomi relativamente ad alcune categorie di disturbi psicologici convenzionali;
- test computerizzati per la determinazione di alcune abilità cognitive superiori;
- analisi, con apposite apparecchiature, di alcuni parametri di tipo fisiologico collegati allo stato di stress psicofisico.

Un tuo giudizio globale su quest'esperienza ⁶	NEGATIVA			NEUTRA			POSITIVA			MOLTO POSITIVA		
	PR	VR	VI	PR	VR	VI	PR	VR	VI	PR	VR	VI
	0,0	0,0	0,0	5,6	7,6	5,9	55,6	38,5	35,3	33,3	53,9	58,8

Hai notato qualche variazione nella sfera relazionale e nel tuo rapporto con gli altri?	NO			NON SAPREI DIRE			MI SEMBRA DI SÌ			DECISAMENTE SÌ		
	PR	VR	VI	PR	VR	VI	PR	VR	VI	PR	VR	VI
	5,5	7,7	5,9	16,7	38,5	5,9	66,7	53,8	64,7	11,1	0,0	23,5

Hai notato qualche variazione nella sfera personale e nel tuo rapporto con te stessa/o?	NO			NON SAPREI DIRE			MI SEMBRA DI SÌ			DECISAMENTE SÌ		
	PR	VR	VI	PR	VR	VI	PR	VR	VI	PR	VR	VI
	5,5	0,0	11,7	5,6	7,7	0,0	61,1	92,3	41,2	27,7	0,0	47,1

Ritieni che il tuo livello di benessere globale sia:	DIMINUITO			UGUALE A PRIMA			AUMENTATO		
	PR	VR	VI	PR	VR	VI	PR	VR	VI
	0,0	0,0	0,0	38,9	30,8	17,6	61,1	69,2	82,4

Hai notato qualche variazione nella tua capacità di affrontare situazioni (di lavoro) ⁷ complesse o difficili?	NO			NON SAPREI DIRE			MI SEMBRA DI SÌ			DECISAMENTE SÌ		
	PR	VR	VI	PR	VR	VI	PR	VR	VI	PR	VR	VI
	5,6	0,0	5,9	22,2	69,2	5,9	66,7	23,1	70,6	5,6	7,7	17,6

Hai notato qualche variazione nella tua capacità di affrontare e gestire lo stress e le situazioni stressanti?	NO			NON SAPREI DIRE			MI SEMBRA DI SÌ			DECISAMENTE SÌ		
	PR	VR	VI	PR	VR	VI	PR	VR	VI	PR	VR	VI
	5,6	0,0	5,9	11,1	30,8	5,9	61,1	38,4	47,1	22,2	30,8	41,1

Hai notato qualche variazione nella tua capacità di gestire le emozioni negative?	NO			NON SAPREI DIRE			MI SEMBRA DI SÌ			DECISAMENTE SÌ		
	PR	VR	VI	PR	VR	VI	PR	VR	VI	PR	VR	VI
	11,1	0,0	17,6	22,2	15,4	0,0	50,0	76,9	47,1	16,7	7,7	35,3

Hai notato qualche variazione positiva nelle tue capacità mentali (attenzione, concentrazione)?	NO			NON SAPREI DIRE			MI SEMBRA DI SÌ			DECISAMENTE SÌ		
	PR	VR	VI	PR	VR	VI	PR	VR	VI	PR	VR	VI
	5,6	15,3	5,9	33,3	7,7	0,0	38,9	53,9	70,6	22,2	23,1	23,5

5. Risultati

a) Valutazione soggettiva dell'esperienza

In tutte le ricerche è stato utilizzato – al termine del ciclo di pratica – un questionario nel quale ogni domanda prevedeva sia una risposta chiusa che lo spazio per eventuali commenti.

Questi i risultati per ciascuna delle otto domande, espressi in percentuale e indicati

separatamente per le tre ricerche⁵:

Il primo dato che emerge dall'analisi delle risposte è senz'altro quello di un sostanziale gradimento dell'esperienza, giudicata "neutra" soltanto da un soggetto in ognuna delle due ricerche, mentre la quasi totalità si è espressa con un giudizio globale positivo o molto positivo.

Anche per quanto riguarda i singoli ambiti

PARMA 2010	VERONA 2011	VICENZA 2012
<ul style="list-style-type: none"> • È stato un elemento prezioso nel ridiscutere atteggiamento e approccio nel lavoro e nella vita privata e di unificazione di questi due mondi. • Mi ha aperto gli occhi su aspetti di me che pensavo non modificabili e che condizionavano negativamente la mia vita. • Ascolto di più gli altri. • Maggiore serenità e "controllo" delle situazioni • Mi sento più sereno, sono più tranquillo e meno emotivo. • Mi sembra di affrontare meglio le giornate. Sembrano meno "pesanti". • Gestendo meglio lo stress il livello di benessere è sicuramente migliorato. • Si focalizzano meglio le cose. • Riesco ad affrontare gli impegni con più responsabilità. • Riesco maggiormente a stare calmo e ad avere la mente libera in situazioni nelle quali prima avrei sofferto di ansia. • Riesco a focalizzare e prendere decisioni con una maggiore serenità e tranquillità. • A volte riesco a vedere le situazioni da un punto di vista differente, più distaccato, di conseguenza anche le reazioni sono più controllate. • Ho meno emozioni negative e riesco a gestirmi meglio. • Più concentrazione, equilibrio. • Maggiore attenzione e maggiore presenza nel momento che sto vivendo. • Un miglioramento nei riflessi mentali, mi sembra di reagire più velocemente. • Riesco ad essere più concentrato nelle riunioni. • Ho avuto esperienza diretta di episodi particolarmente stressanti vissuti e gestiti in maniera molto migliore. 	<ul style="list-style-type: none"> • Riconosco di aver preso maggior confidenza con il mio corpo e quindi ho visto anche un miglioramento nel rapporto con gli altri. • Sento di avere molta più calma e consapevolezza. • Mi sembra di riuscire a concentrarmi più in fretta rispetto a prima. • Ho la sensazione di controllare meglio il mio corpo. • Mi sono sentita più rilassata, più disposta da ascoltare, meno impulsiva. • Riesco a vedere le emozioni negative in modo più ottimistico. • Ho imparato a concentrarmi solo su me stessa per almeno 20 minuti al giorno. • Mi sembra di riuscire a convogliare le emozioni in un canale e riuscire a viverle senza ansie sia in positivo sia in negativo e a non riversarle sull'altro. • Prima ero molto più presa dalle emozioni, adesso mi sento un po' più capace di affrontare situazioni in maniera più oggettiva. • Più tranquillità, meno preoccupazioni. • Ho notato che durante l'attività sportiva il concentrarsi sui singoli muscoli che sono in movimento permette di eseguire meglio gli esercizi e di sentire un po' meno il dolore. • Come se avessi scoperto qualcosa di nuovo in me. • Riesco a calmarmi molto in fretta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ho riscoperto l'importanza del tempo per se stessi. • Mi sembra di essere più calmo e meno impulsivo nei rapporti con persone "difficili" da trattare. • Un maggiore distacco da eventi e situazioni. • Maggiore considerazione delle mie sensazioni. • Riesco a farmi "attraversare" dai fattori negativi, anziché resistere e oppormi. • Meno coinvolgimento nelle situazioni stressanti. • Benché distratto per natura, riesco a focalizzare meglio l'attenzione su argomenti specifici. • Più determinato con i miei obiettivi. • Nelle relazioni di lavoro sono riuscito ad ascoltare di più il pensiero degli altri. • Ho di sicuro riscoperto un mondo: sono riuscito a dare delle vere risposte/spiegazioni ad alcuni miei stati d'animo. • Riesco a non innervosirmi più, o meno facilmente di prima. • Ho ripreso a dormire di più e meglio, in quanto soffro di insonnia da stress con difficoltà a "staccare la spina". • Ho molto più autocontrollo e lucidità. • Sono meno impulsivo, più disposto all'ascolto, positivo. • Riesco a controllare e contenere l'ansia. • Arrivavo all'incontro sempre stanca e spossata. Alla fine uscivo carica e piena di energia. Felice! • Sono riuscito a gestire con più serenità le emozioni negative. • Più calma, obiettiva, fiduciosa, consapevole delle mie potenzialità. • Più in armonia con me stesso e con gli altri. • Più riflessivo, ma comunque in grado di prendere efficacemente decisioni. • Più capacità di analisi e risoluzione. • Quando studio riesco a rimanere concentrato di più e più a lungo. • Sono molto più disposto all'ascolto e alla comprensione degli altri. • Più sereno e convinto di me, più capace di trovare un equilibrio sul lavoro e in famiglia.

indagati dal questionario i dati mostrano una netta prevalenza delle risposte in senso positivo, con un'area di incertezza ("Non saprei dire") che solo in un caso arriva al 33% (PR) e al 69% (VR), attestandosi negli altri casi su valori decisamente inferiori.

Un risultato, questo, convalidato nei commenti liberi, dove le impressioni soggettive dei partecipanti sono ulteriormente declinate

in una gamma di effetti che espande l'area di quelli specificamente indagati dal questionario.

Ne riportiamo qui a fianco una selezione, scegliendo alcuni fra i commenti più rappresentativi.

Oltre ad allargare l'ambito in cui si sono manifestati gli effetti della pratica, i commenti sopra riportati indicano come i componenti dei

diversi gruppi non abbiano distinto in modo netto fra la sfera privata e quella professionale. Una circostanza, questa, che ci appare degna di rilievo in quanto conferma il valore trasversale che l'esperienza ha avuto nella percezione dei partecipanti, mostrando come questi l'abbiano vissuta come un'occasione di miglioramento personale ma anche, nello stesso tempo, come un fattore in grado di incrementare l'efficienza sul lavoro, e avvalorandone così il ruolo strategico nel ridurre la distanza fra individuo e organizzazione, fra interesse privato e obiettivi aziendali.

b) La valutazione del benessere

Per una valutazione più oggettiva degli effetti sul benessere psicofisico ci siamo affidati, per la ricerca in azienda (Parma 2010), a un test fra i più collaudati: l'MHQ (Minnesota Hospital Questionnaire), un questionario multidimensionale per la rapida quantificazione dei sintomi e dei tratti attinenti alle categorie diagnostiche convenzionali dei disturbi psiconevrotici.

Questi i tratti indagati:

- ansia libera: distingue l'ansia normale (tensione al raggiungimento di un obiettivo) da quella nevrotica, intesa come uno stato di apprensione senza causa apparente;

- ansia fobica: angoscia che si presenta al verificarsi di situazioni specifiche;

- ossessività: eccesso di controllo, perfezionismo, preoccupazione continua per compiti banali;

- somatizzazione: trasferimento a livello somatico di disturbi psichici;

- depressione: tristezza d'umore, calo di interesse per ogni attività, rallentamento dei processi mentali;

- isteria: influenzabilità eccessiva, eccessi emozionali.

La somma dei valori è considerata come un "indice di nevroticità" e viene usata per valutare il rischio di stress e *burn-out*.

Tale indice – misurato prima e dopo lo svolgimento del training di otto settimane – ha mostrato una riduzione media del 23,35% per il campione sperimentale, contro una riduzione del 15,7% registrata dal campione di controllo⁸.

Decisamente più marcato e significativo, invece, il miglioramento riscontrato nel gruppo dei praticanti per alcuni specifici indici:

- "somatizzazione" (riduzione del 31,03% per il campione sperimentale, contro il 5,00% di quello di controllo), probabilmente da attribuire allo sviluppo di una maggiore consapevolezza psicofisica indotta dalla pratica meditativa;

- "depressione" (riduzione del 31,25% per il campione sperimentale, contro l'11,54,00% di quello di controllo): un risultato, questo, che conferma precedenti ricerche⁹ nelle quali è stato evidenziato il ruolo della Mindfulness nell'attivazione delle cosiddette "aree cerebrali della felicità", collegate alle emozioni positive e, più in generale, agli stati di benessere

- "isteria" o "eccesso emozionale" (riduzione del 27,59% per il campione sperimentale, contro il 7,54% di quello di controllo), indubbiamente da attribuirsi a una migliore gestione delle emozioni e delle interferenze emotive che rappresenta forse il più noto ed evidente tra gli effetti della meditazione sul comportamento.

Nella seconda ricerca, invece, abbiamo utilizzato un questionario per la rilevazione del benessere percepito¹⁰, volto a valutare le seguenti dimensioni:

- ansia

- depressione

- positività e benessere

- autocontrollo

- salute in generale

- vitalità

Il questionario è stato compilato da entrambi i gruppi – sperimentale e di controllo – prima e dopo il periodo di due settimane destinato al training meditativo.

Anche in questo caso la somma dei valori

(Indice Globale del Benessere Percepito) è risultata a netto favore del gruppo dei praticanti, che ha registrato un incremento medio del 16,85% contro il 5,69 del gruppo di controllo.

Risultati particolarmente significativi sono stati registrati relativamente alle dimensioni:

- positività e benessere, con un aumento medio del 21,13% per i partecipanti al training, contro l'8,05% del campione di controllo;

- autocontrollo (21,67% di miglioramento nel gruppo sperimentale contro un peggioramento del 2,44% nel gruppo di controllo);

- vitalità (incremento del 12,99% a fronte, anche in questo caso, di un peggioramento del 2,78% nel gruppo di controllo).

Per una migliore valutazione dei dati, occorre tener presente che la ricerca si è svolta in periodo di esami, e dunque, per entrambi i gruppi, in un momento di massimo impegno e intenso stress emotivo e mentale.

Nell'ultima delle tre ricerche (Vicenza 2012), non disponendo di un campione di controllo, ci siamo limitati a misurare i valori registrati dal gruppo di pratica prima e dopo il periodo di otto settimane, registrando, anche in questo caso, variazioni positive per ciascuna delle categorie indagate:

- ansia: riduzione del 15,69%;
- depressione: riduzione dell'1,79%;
- positività e benessere: aumento del 7,32%;
- autocontrollo: aumento dell'8,95%;
- salute in generale: aumento del 9,90%;
- vitalità: aumento del 7,56%.

c) Indicatori di performance

Per quanto riguarda gli effetti della pratica meditativa relativamente all'ambito prestazionale abbiamo scelto di valutare, mediante prove che si avvalevano di software specifici, alcune abilità mentali connesse con la sfera dell'attenzione.

Tutti i partecipanti sono stati valutati prima

e dopo il periodo destinato al training.

I risultati sono stati confrontati – nelle prime due ricerche – con quelli ottenuti da un campione di controllo che non ha svolto alcuna pratica nel periodo in esame.

In particolare, per la ricerca in azienda, abbiamo misurato:

- il livello dell'attenzione selettiva, inteso come capacità di prestare attenzione ad alcuni segnali e di trascurarne altri;

- il livello dell'attenzione divisa, che corrisponde alla capacità di prestare attenzione contemporaneamente a segnali di tipo diverso.

Decisamente notevoli i risultati, con un incremento medio delle risposte esatte del 14,51% (contro il 2,94% del campione di controllo) per l'attenzione selettiva, e dell'8,53% (a fronte di uno 0,83% nel campione di controllo) per l'attenzione divisa.

Da sottolineare gli incrementi ottenuti da alcuni soggetti che nel corso della prima prova avevano ottenuto risultati particolarmente bassi.

Ne riportiamo alcuni, fra i più significativi:

- soggetto 1 (test attenzione selettiva): dal 46,25% di risposte esatte nella prima prova al 77,50% nella seconda;

- soggetto 2 (test attenzione selettiva): dal 21,25% al 52,50%

- soggetto 3 (test attenzione selettiva): dal 38,75% al 96,25%;

- soggetto 4 (test attenzione divisa): dal 15,00% al 76,25%.

Anche i risultati ottenuti sul campione di studenti mostrano la stessa tendenza, seppure con minore evidenza, in una delle due prove.

Due, anche in questo caso, le abilità valutate: la capacità di resistere a stimoli distraenti (resistenza alla distrazione) e quella di cambiare l'oggetto dell'attenzione quando necessario (attenzione multipla).

Questi i risultati, misurati come incremento medio percentuale delle risposte esatte fra la

prima e la seconda prova, prima e dopo il periodo di due settimane:

- resistenza alla distrazione: + 0,61% per il campione sperimentale; - 0,07% per il campione di controllo;

- attenzione multipla: + 8,43% per il campione sperimentale; - 1,30% per il campione di controllo.

Decisamente più marcati, invece, gli incrementi registrati dal gruppo dei partecipanti alla terza delle ricerche (Vicenza 2012). Come per il questionario sul benessere percepito, anche in questo caso, in mancanza di un gruppo di controllo, ci siamo limitati a valutare le performance del gruppo di pratica prima e dopo il periodo di training.

Le abilità misurate sono state le stesse della ricerca in azienda del 2010 (attenzione selettiva e attenzione divisa), valutate attraverso lo stesso test.

Questi gli incrementi medi registrati:

- attenzione selettiva: + 25,28%;

- attenzione divisa: + 11,85%.

Diverse le dinamiche che possono essere adottate per spiegare gli effetti delle tecniche di meditazione sull'attenzione e sulla concentrazione.

La prima, di tipo neuro-fisiologico, che recenti studi¹¹ hanno identificato con un'attivazione di specifiche aree cerebrali che rappresentano la base dell'*attenzione esecutiva*, una funzione di controllo deliberato che interviene nella pianificazione e nella presa di decisioni, nella rilevazione degli errori, nella risoluzione di conflitti fra stimoli in competizione, nella valutazione di risposte nuove o di condizioni giudicate difficili o pericolose e nel superamento di azioni abituali (meccaniche).

La seconda, collegata a una più efficace gestione dell'ansia – e in particolare dell'ansia anticipatoria, o ansia da prestazione – che ha consentito ai soggetti di svolgere la seconda prova con maggiore tranquillità e in una migliore condizione psicofisica.

A queste si aggiunge quella tipica riduzione delle interferenze mentali – generalmente indicata come “calma della mente” o, più impropriamente, come “vuoto mentale” – che rappresenta uno degli effetti più celebrati delle pratiche meditative, e che deriva essenzialmente dall'acquisizione della capacità di *osservare i pensieri* in modo attento ma distaccato, senza identificarsi con essi e senza necessariamente farne oggetto di analisi o di elaborazione concettuale.

d) Rilevazioni oggettive

Anche se nell'ambito del benessere individuale – così come inteso e definito all'interno di questo studio – l'aspetto soggettivo è, in ultima analisi, quello più rilevante, abbiamo ugualmente ritenuto utile, nel secondo studio (Verona 2011), introdurre anche alcune rilevazioni di tipo fisiologico.

E questo per due motivi: da un lato per avere un quadro migliore e più completo degli effetti della pratica, correlando gli aspetti soggettivi con quelli oggettivi, e dall'altro, tenendo conto della brevità del training – che, lo ricordiamo, si è svolto su un periodo di due sole settimane – per evidenziare un eventuale “effetto luna di miele” dovuto alla novità dell'esperienza e all'entusiasmo iniziale.

Per effettuare queste rilevazioni abbiamo utilizzato il *New Visual Energy Tester* prodotto da Elemaya, uno strumento specifico in grado di rilevare alcuni parametri fisiologici collegati con gli stati di stress, ansia e tensione psicomotiva.

Elettromiografia di superficie

Mediante tre sensori posti sulla fronte è stata misurata l'attività elettrica muscolare dei soggetti a riposo e a occhi chiusi per un periodo di 5 minuti, assumendo che tale attività è tanto più bassa quanto più il soggetto è rilassato.

Questi i dati rilevati:

- la media dei valori ottenuti dal gruppo dei praticanti è passata da 10,46 a 6,85 millivolt, con una riduzione della tensione pari al 34,56%;

- la media dei valori nel gruppo di controllo, invece, è aumentata da 7,56 a 8,44 millivolt, e dunque con un incremento della tensione pari all'11,76%.

Considerando ancora una volta la concomitanza della ricerca con il periodo degli esami universitari, e il comprensibile aumento di ansia – peraltro ben evidenziato nel gruppo di controllo – questo risultato lascia intendere che non solo il training è stato in grado di contrastare gli effetti della tensione e dello stress, ma ha addirittura consentito un netto miglioramento dello stato psicofisico dei praticanti, che hanno mostrato una maggiore capacità di rilassamento anche in condizioni difficili.

Resistenza cutanea (GSR o Galvanic Skin Resistance)

La risposta elettrica della pelle è funzione dell'attività delle ghiandole sudoripare, e risente, tramite il sistema nervoso simpatico, del livello di attivazione generale (*arousal*) dell'organismo.

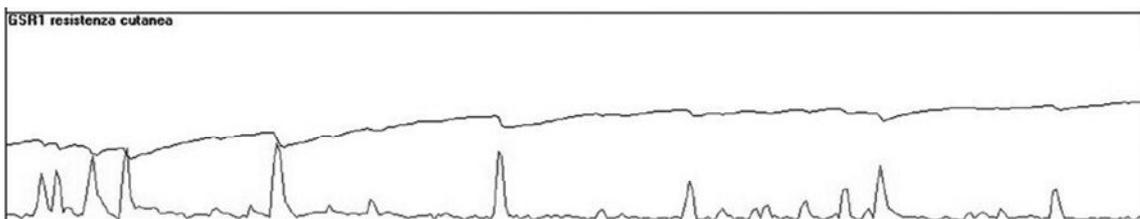
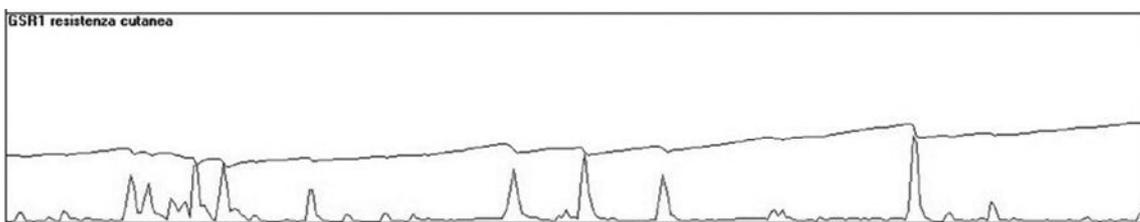
Nell'analisi della resistenza elettrica cutanea vengono osservate sia modificazioni *fasiche*, che sono piuttosto veloci e si manifestano entro 6 secondi da uno stimolo fisico o emozionale, sia modificazioni del *tono generale*, che rappresenta il valore di base, variabile su tempi più lunghi, dell'ordine di alcuni minuti.

Il valore tonico aumenta proporzionalmente al rilassamento di un soggetto, mentre diminuisce in concomitanza con stati di ansia o tensione prodotti da una qualsiasi causa esterna o interna.

L'attività fasica, invece, presenta tipicamente fluttuazioni spontanee veloci, non direttamente correlate a stimoli esterni ma causate piuttosto dall'attività mentale (pensieri). Un suo aumento, dunque, andrà letto come un aumento del numero delle interferenze mentali disturbanti, e come una maggiore reattività a queste.

Ed ecco i risultati del test, sulla base dei valori medi rilevati nei due gruppi prima e dopo le due settimane prese in esame:

- il GSR tonico nel campione sperimentale ha registrato un incremento (corrispondente a una riduzione dell'ansia) del 31,17%, contro



Dopo un'iniziale fase di assestamento, gli eventi mentali (picchi nel tracciato inferiore), benché ancora presenti, interferiscono solo momentaneamente con l'aumento dello stato di rilassamento, evidenziato dall'andamento crescente del tracciato superiore.

una riduzione (cioè un aumento dell'ansia) del 9,68% del campione di controllo;

- il GSR fasico ha mostrato invece un aumento in entrambi i campioni, anche se di entità notevolmente diversa, con un incremento del 26,79% per il gruppo dei praticanti e dell'85,19% nel gruppo di controllo.

Il primo dato – GSR tonico – conferma sostanzialmente quanto rilevato attraverso l'elettromiografia di superficie, e cioè un deciso aumento della capacità di trovare il rilassamento e di contrastare lo stress per il gruppo sperimentale, a fronte di un peggioramento nella risposta del gruppo di controllo.

Per quanto riguarda invece il secondo tipo di rilevazione – GSR fasico – entrambi i campioni hanno mostrato un incremento dell'attività mentale, che sembra ragionevole attribuire allo studio più intenso e alla preoccupazione per gli esami imminenti.

Anche in questo caso, d'altra parte, il gruppo sperimentale ha mostrato una reazione nettamente più contenuta, probabilmente da attribuirsi a una migliore gestione dell'ansia.

Da un'analisi congiunta dei due indici – tonico e fasico – sembra dunque si possa affermare che la pratica svolta ha messo in grado i soggetti di ridurre gli effetti della tensione e dello stress *anche* in presenza di un'attività mentale più intensa e comunque segnata da pensieri e preoccupazioni.

Un dato, questo, che è peraltro ben rappresentato nei tracciati che mostrano graficamente l'andamento delle rilevazioni per alcuni soggetti del gruppo sperimentale dopo il periodo di training.

In questi tracciati, infatti, si può notare come l'indice tonico (tracciato superiore), che – ricordiamo – dipende dallo stato generale di rilassamento, tende comunque ad aumentare e a ristabilirsi rapidamente, anche dopo che un evento mentale disturbante (evidenziato dai picchi nel tracciato inferiore, che corrisponde

all'indice fasico) ne ha prodotto un momentaneo abbassamento.

Un effetto, questo, che rimanda senz'altro a quanto solo accennato in precedenza a proposito della capacità di *osservazione dei pensieri* e di *auto-distanziamento dall'attività mentale* allenata nella pratica della meditazione vigile. Una capacità che consente di associare uno stato di calma e di equilibrio psicofisico con una mente attiva e attivamente impegnata.

È proprio questa, anzi, una delle principali caratteristiche che differenziano le pratiche di meditazione vigile da altre forme di rilassamento o di meditazione, volte a provocare una attenuazione dell'attività mentale (almeno nella sua componente logico-razionale), allo scopo di indurre particolari risposte psicofisiche o stati di alterazione della coscienza che vanno dal rilassamento all'estasi.

Al contrario, nella “meditazione di consapevolezza” – come abbiamo visto – una particolare enfasi è attribuita al raggiungimento di quella *lucida presenza mentale* che è ritenuta indispensabile per il conseguimento del vero stato meditativo.

Ecco allora che il tanto celebrato e prezioso “silenzio mentale” non coincide qui con una mente vuota o inerte, bensì con una mente calma, capace, al bisogno, di trattare i pensieri e di elaborarli, oppure di *lasciarli andare*, osservandoli passare come nubi nel cielo, senza farsi rapire, coinvolgere o travolgere da essi.

6. Per (non) concludere

Ancora una precisazione sentiamo di dover fare, prima di concludere questa relazione sugli effetti delle tecniche di sviluppo della consapevolezza nel mondo del lavoro e delle imprese.

Il nostro scopo non era e non sarà – in ogni futura ricerca in tal senso – quello di dare un fondamento scientifico alla meditazione. Riteniamo che non ve ne sia alcun bisogno, per una disciplina che vanta qualche migliaio di anni

di “collaudo sul campo” e che può addurre a proprio favore la testimonianza di alcune delle figure più luminose che mai abbiano calcato il suolo del pianeta.

Ciò che ci ha mosso a questa iniziativa è stato principalmente il desiderio di portare la scienza perfetta della meditazione nel mondo del lavoro, che rappresenta uno dei settori più importanti dell’esperienza umana.

Per migliorare la qualità di vita delle persone, in primo luogo, ma anche per restituire al lavoro stesso quella dimensione esistenziale e spirituale che sembra aver perduto.

Abbiamo ritenuto opportuno, per questo, adottare un linguaggio e dei metodi che non fossero soltanto quelli della tradizione, ma anche quelli dell’evidenza scientifica – senz’altro più affini e familiari al contesto aziendale – e indagando non solo l’ambito del benessere individuale, ma anche quello dell’efficienza e dell’efficacia operativa, imprescindibili nel mondo delle imprese.

I risultati ottenuti ci confortano nel proseguire su questa strada, e già altre ricerche sono in fase di progettazione, per supportare le precedenti e per indagare altri e diversi aspetti.

Ma il risultato che senza dubbio riteniamo più importante, e che da solo varrebbe a ripagare ogni sforzo e a infondere sempre nuove energie al progetto, è stato ed è quello di scoprire come realmente la meditazione sia un dono di compassione per l’intera umanità.

Una meraviglia che si rinnova ogni volta in cui abbiamo il privilegio di proporre questa pratica in luoghi e contesti diversi, e di scoprire le sue infinite potenzialità quale rimedio per la sofferenza in ogni sua forma: da quella del corpo a quella della mente, a quella dell’anima.

Note

1. Va certamente precisato che il termine “alterato” è da intendersi qui senza alcuna connotazione negativa, bensì nella sua accezione letterale, e dunque come “altro”

o “diverso” rispetto alla coscienza ordinaria.

2. Solo sul database Medline della National Library of Medicine, che raccoglie tutte le riviste scientifiche indicizzate a livello internazionale (cioè con precisi criteri di scientificità, affidabilità e controllo), effettuando una ricerca per i termini “mindfulness” o “meditation”, compare oggi un elenco di oltre 800 articoli, fra studi scientifici e revisioni, concentrati per lo più negli ultimi 10 anni, senza contare poi studi e ricerche pubblicate da riviste e testi di divulgazione scientifica che offrono altrettanto rigore e attendibilità.

3. Taichi Ono, padre del metodo che ha portato la Toyota degli anni 50 – piccola fabbrica, espressione di un Giappone economicamente in ginocchio – a superare il colosso americano Ford General Motors, sosteneva con forza il principio per cui ogni persona avrebbe dovuto affermare non già “vado a lavorare”, bensì “vado ad esprimere il mio ingegno”!

4. Circostanza, questa, che ha notevolmente diminuito la frequenza di pratica, dichiarata in 4 volte la settimana da 6 soggetti, 2 volte la settimana da altri 6, e in 1 volta o sporadicamente nell’intero periodo dai restanti 6.

5. Nelle tabelle il riferimento alle tre ricerche è indicato con la sigla della provincia (“PR” = ricerca svolta in Davines SpA a Parma; “VR” = ricerca svolta presso l’Università di Verona; “VI” = ricerca svolta presso la Fondazione Giacomo Rumor - Centro Produttività Veneto di Vicenza).

6. Uno dei partecipanti alla ricerca di Parma non ha risposto a questa domanda.

7. Nel questionario per gli studenti non è stato specificato “di lavoro”.

8. Non è probabilmente estranea a questo risultato – comunque positivo anche per il campione di controllo – il fatto che la ricerca si sia svolta nel periodo estivo.

9. Richard J. Davidson, Phd, Jon Kabat-Zinn, Phd, e altri, *Alterations in Brain and Immune Function Produced by Mindfulness Meditation*, *Psychosomatic Medicine* 65:564–570 (2003).

10. Grossi E, Mosconi P, Groth N, Niero M, Apolone G, *Questionario Psychological General Well-Being Index*. Versione Italiana, Istituto di Ricerche Farmacologiche “Mario Negri”, Milano, Maggio 2002.

11. Si veda in proposito “Le dimensioni neurali dell’attenzione”, in Daniel J. Siegel, *Mindfulness e cervello*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2009.

Il dr. Vittorio Mascherpa, formatore e consulente aziendale, e Paola Lamberti, studiosa, sono soci indipendenti della Società Teosofica Italiana.